

Mejora de la productividad en negocios turísticos: estudio de caso en Salinas, Ecuador

Celia Morales Palma

Centro de Estudios para el Manejo de Proyectos
Av. Ramírez Bethencourt 32, Las Palmas de Gran Canaria, España
celiamoralespalma@hotmail.es

Fecha de recepción: 15/02/16 - Fecha de aceptación: 29/02/16

Resumen: Ecuador es un país con un gran potencial turístico, con muchas oportunidades aún no aprovechadas. El país presenta cuatro zonas geográficas diferenciadas: Costa, Sierra, Oriente y Galápagos. El turismo nacional en la región de Costa es claramente estacional, concentrado en épocas vacacionales de temporada de invierno. La ocupación media el resto de año es bastante baja. En este artículo se analiza el caso de un pequeño hotel de Salinas, y las estrategias para maximizar la ocupación del hotel a lo largo de todo el año. Esto optimizaría la utilización de los recursos (inversiones) y mejoraría la ocupación laboral, además de cubrir una demanda de turismo de calidad para los visitantes extranjeros

Palabras clave: productividad, negocios turísticos, Ecuador

Title: Improvement of productivity in tourist business: a case study in Salinas, Ecuador

Abstract: Ecuador is a country with a great touristic potential, although many opportunities are still underutilized. The country presents four very different geographical regions: Coast, Andes, Amazon, and Galapagos. Domestic tourism in the Coast region is very seasonal, concentrated in the winter holiday season. Average occupancy for the rest of the year is very low. This paper analyses the case of a small hotel in Salinas, and the strategies to maximize occupancy all year long. This would optimize the utilization of resources (investment) and it would improve local employment rates, in addition to satisfying the demand of quality accommodation for foreign visitors.

Keywords: productivity, tourist business, Ecuador

1. Introducción

El Ecuador es un país de gran atractivo turístico que se destaca por su variada cultura y gran biodiversidad, pese a su pequeña extensión presenta cuatro mundos diferentes como la Costa, Sierra, Amazonía y Galápagos, además gracias a su favorable posición geográfica cuenta con diversos pisos climáticos generando variados hábitats, con una riqueza única de especies de flora y fauna y exuberantes paisajes, además se han inventariado más de 920 atractivos, turísticos de éstos, alrededor de 520 son naturales, destacándose los parques nacionales, selva, ríos y lagos, las montañas. También es un país pluricultural, hogar de más 30 nacionalidades indígenas con diversas costumbres, tradiciones, idiomas, arte expresadas en artesanías, teatro, música, danza, ciencias, saberes ancestrales y demás expresiones de convivencia milenaria.

El turismo se está convirtiendo en una de la principales fuentes económicas del Ecuador, en el último año ha generado alrededor de 789 millones de dólares, según el

Ministerio de Turismo y el Plan de Marketing Turístico 2010-2014, destacándose el mercado Europeo como un emisor de gran relevancia.

El presente trabajo analiza la situación actual de una pequeña empresa turística, el Hotel Posada París, y su posible desarrollo dentro de las tendencias actuales del turismo en Ecuador. El Hotel Posada Paris es una instalación hotelera típica de clase media ecuatoriana. El negocio sufre de alta estacionalidad y la amenaza de nuevos competidores. Los principales objetivos del plan son minimizar las amenazas identificadas y maximizar las oportunidades. Para se elaboraron estrategias que minimizan el efecto de nuevos competidores y productos sustitutivos, y que tengan en cuenta la estacionalidad y los efectos de los ciclos económicos.

Volumen 1 Número 1, Enero-Marzo 2016

www.riid.tk

Licensed Under Creative Commons Attribution CC BY

2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA

El Hotel Posada París es un pequeño hotel familiar ubicado en Salinas, principal ciudad turística de la costa de Ecuador. El hotel está situado a manzana y media de la playa, y ofrece un alojamiento de calidad media para un público consciente del precio, pero con necesidades más allá de las básicas, y una alta relación calidad/precio. Todas las habitaciones tienen TV, aire acondicionado y baño privado. El hotel tiene piscina y terrazas, wifi y aparcamientos. La misión de la empresa es ofrecer un alojamiento turístico de calidad a un precio económico. Los objetivos son convertirse en un hotel de referencia para los viajeros discernientes con presupuesto medio. Actualmente la empresa está presente en el negocio hotelero exclusivamente, aunque no descarta la posibilidad de ampliar sus actividades a otras aéreas turísticas como la restauración y los tours.

El ámbito de actuación de la empresa es la ciudad de Salinas, Ecuador. **Salinas** es una ciudad ecuatoriana, de la Provincia de Santa Elena. Es la cabecera cantonal del Cantón Salinas. Tiene una población de 34 719 habitantes y su superficial urbana se divide en 4 parroquias. Está ubicada al extremo occidental del país; formando parte del conglomerado urbano de la puntilla de Santa Elena, junto con La Libertad, Santa Elena, José Luis Tamayo y Ballenita. Es conocida por sus playas, por lo que la ciudad es considerada el balneario más importante del país.

Entre los atractivos turísticos de Salinas se destacan:

- **Playa de Chipipe:** Es la playa más ancha, conocida y segura de la zona, posee escasas olas por lo que es recomendable para niños y personas inexpertas. Sus tranquilas aguas azules, las aves, la playa y los altos edificios a su lado hacen del lugar un paisaje muy atractivo. En el medio de la playa se encuentra el "Salinas Yacht Club".
- **Playa de San Lorenzo:** Esta playa ofrece olas grandes, por lo que es ideal para la práctica del surf. Aquí hay una variedad de artesanías y actividad pesquera. En esta playa hay numerosos cangrejos que, al acercarse una persona, se ocultan en agujeros hechos en la arena por ellos mismo.

- **Playa de Mar Bravo:** En esta playa está prohibido bañarse, porque sus aguas son muy peligrosas. Las puestas de sol son el atractivo principal del lugar.
- **La Chocolatera:** Está ubicada en la Base Naval de Salinas. Es el extremo occidental de la ciudad, el cantón, la provincia y del país; además es el punto más occidental de Sudamérica. Se llama Chocolatera por la forma en que las olas revientan en las cuevas existentes, formando espuma y vapor como una taza de chocolate. Cuenta con una colonia de 20 lobos marinos y un faro.
- **Las piscinas de Ecuasal:** Son pozos de sal que dan el nombre de Salinas a la ciudad. Aquí se puede observar el proceso de extracción de la sal y 116 especies de aves del lugar, algunas migratorias.
- **Museo Salinas Siglo XXI:** Ubicado en las calles Malecón y Guayas y Quil, es conocido como "**El museo de la Gran Península**". La **sala Arqueológica** presenta una muestra completa de las culturas que se asentaron en esta gran península, bienes de las culturas Valdivia, Machalilla y Engoroy (Chorrera) del periodo Formativo (4200 a. C. – 500 a. C.), Huangala y Jambelí del periodo Desarrollo Regional (500 a. C. – 500) y Manteño-Huancavilca del periodo de Integración (500 – 1530), donde se destacan estatuillas antropomorfas y zoomorfas, vasijas ceremoniales y utilitarias, botellas silbato, hachas de piedra, collares con cuentas de Spondylus, pitos y ocarinas y una diversidad de sellos tanto cilíndricos como planos. La **sala Naval** exhibe una maqueta de una balsa Manteña-Huancavilca, reproducida de acuerdo a la descripción de Sámano de 1526. Los Huancavilcas llevaban en sus grandes balsas vasijas de color negra, manos y metates de piedra para la molienda de granos; pesos esféricos de piedra para las redes y ojivales para los buzos los cuales sirvieron también para golpear y desprender las conchas Spondylus adheridas a las rocas; objetos de cobre como hachas con mango y hachas monedas y, de concha Spondylus, cuentas de formas circulares y rectangulares las que eran comercializadas junto con el material de cobre, en México y Perú, son las evidencias de los últimos mil años de navegación en nuestro país. Una maqueta que reproduce el galeón Jesús María de la Limpia Concepción más conocido como "La Capitana", nos traslada a la época de la Colonia y en las vitrinas se exhibe lo rescatado en dicho galeón que encalló en 1654 en las costas de Chanduy. Monedas de 1, 2, 4, y 8 reales llamadas macuquinas o machacadas fueron hechas en plata y trasladadas en las embarcaciones hasta Panamá y de allí al Caribe para ser llevadas a Europa; Fragmentos de cubiertos y platos de plata y de cerámica conocida

como mayólica, barras de estaño, de plata, balas de cañón tanto de bronce como de hierro y las de plomo para los mosquetes. Una cruz de oro con inscripciones en latín, un arete con perla, bases de mechero y candelabro de plata, una hebilla, pendientes de metal y de agate corresponden al material de uso personal usado por los pasajeros que viajaban en esta nave y que encalló frente a las costas del poblado El Real.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO

El turismo en Ecuador

Ecuador es un país con una vasta riqueza natural y cultural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a cientos de miles de especies de flora y fauna. Cuenta con alrededor de 1640 clases de pájaros. Las especies de mariposas bordean las 4.500, los reptiles 345, los anfibios 358 y los mamíferos 258, entre otras. Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el mayor país con biodiversidad por km² del mundo. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado. Así mismo, ofrece atractivos históricos como Quito, gastronómicos y una variedad de culturas y tradiciones.

Ecuador es surcado de norte a sur por una sección volcánica de la cordillera de los Andes, con 70 volcanes, siendo el más alto el Chimborazo, con 6310 msnm. Al oeste de los Andes se presentan el Golfo de Guayaquil y una llanura boscosa; y al este, la Amazonia. Es el país con la más alta concentración de ríos por kilómetro cuadrado en el mundo. En el territorio ecuatoriano, que incluye las islas Galápagos 1000 km al oeste de la costa, se encuentra la biodiversidad más densa del planeta.

El Ministerio de información y Turismo fue creado el 10 de agosto de 1992, al inicio del gobierno de Sixto Durán Ballén, quien visualizó al turismo como una actividad fundamental para el desarrollo económico y social de los pueblos. Frente al crecimiento del sector turístico, en junio de 1994, se tomó la decisión de separar al turismo de la información, para que se dedique exclusivamente a impulsar y fortalecer esta actividad.

El turismo en Salinas

Salinas es un importante centro turístico por sus hermosas y acogedoras playas, ofrece una gran diversidad de paisajes, deportes y diversión. Cuenta con hoteles de primera categoría, así como clubes, casinos, bares, discotecas y centros deportivos.

Uno de los atractivos es admirar los encantos naturales de este maravilloso balneario, la danza de las ballenas jorobadas que se acercan a tan solo 8 km de sus costas.

Este es un lugar ideal para la práctica de deportes náuticos como: snorkel, velerismo, buceo, tabla vela, voleibol playero, jet ski, surf, pesca deportiva de profundidad. Para la práctica de esta actividad Salinas es un lugar escogido para competiciones en el ámbito internacional debido a que en sus aguas abundan toda clase de codiciados peces como el picudo negro, azul, rayado, pez espada, tuna, dorado, entre otros. Desde aquí se han roto algunas marcas mundiales.

A pesar de que Salinas es considerado uno de los mejores Balnearios de la costa azul del país, su desarrollo turístico y urbano se ha dado de forma desordenada. Paralelamente al flujo de visitantes, la oferta turística se incrementa, sin embargo una gran cantidad de ellas no reflejan la esencial cultura turística de atención al cliente. Los productos turísticos que ofrece Salinas son diversos, pero lastimosamente el turismo de sol y playa se ha resumido a los sectores del Malecón principal de Salinas y Chipipe, dejando un poco de lado al turismo deportivo y de aventura. Existen además campeonatos deportivos internacionales frecuentes, como los Challengers de Tennis, la pesca deportiva, campeonatos de lightning, voleibol y futbol playa, etc, que sin embargo de tener características internacionales no se engloban dentro de una propuesta única de desarrollo turístico, siendo muchas veces campeonatos elitistas a los que muy poco público tiene acceso.

PUNTOS DE INTERES

La Ruta del Sol

Es un corredor turístico, que empezando en Salinas a través de la costanera llega a Puerto López en la Provincia de Manabí, brindando todo tipo de alternativas y entretenimiento a los visitantes.

La Península de Santa Elena, base de la Ruta del Sol, se encuentra a 120 Km al oeste de la ciudad de Guayaquil y 540 Km sur-oeste de la ciudad de Quito. Entre las principales cooperativas de transporte que se puede optar para llegar son C.L.P. desde Guayaquil y Trans-esmeraldas desde Quito, ambos ofrecen un servicio cómodo y seguro. Además cuenta con transporte aéreo que es habilitado en temporada playera, se originó por la necesidad de encontrar un lugar de descanso

y tranquilidad, proyectándose hoy en día como un completo corredor turístico que cuenta con infraestructura vacacional y una rica variedad de atractivos naturales y culturales.

Llegando a Salinas, balneario de mayor impulso comercial y urbanístico podemos tomar un paseo por su hermoso malecón y sus playas, ver el mercado de artesanías junto a la diversión nocturna y diurna que esta zona ofrece, de igual forma tenemos Mar Bravo y Punta Carnero donde se puede observar aves y practicar surf. Es por esto que el corredor turístico "Ruta del Sol" representa una alternativa nueva de conocimiento, esparcimiento y diversión para todos los gustos.

Santa Rosa

Puerto pesquero de gran movimiento económico, que contrastando con este desarrollo cuenta con graves problemas sociales y urbanos. Actualmente cuenta con un moderno Malecón escénico que ha cambiado la imagen del puerto de 8.065 habitantes y 1.483 viviendas.

Es imprescindible el mejoramiento del área pesquera en lo que tiene que ver a la manipulación y disposición final de su materia prima, por las anti higiénicas condiciones actuales, pero aun así, cuenta con gran potencial de mercado de pescado y mariscos.

Chipe y San Lorenzo

Son las playas más conocidas y mejor dotadas de infraestructura de toda la Península, por tanto bastante congestionadas en épocas de temporada alta, llegando a soportar una carga turística de más de ciento cincuenta mil personas, razón por la cual es imperiosa la búsqueda de áreas alternativas de recreación playera.

Su configuración es de ensenada abierta y su urbanización parte desde el mismo malecón, con aguas tranquilas de uso continuo, entre su fauna se encuentran pelicanos, gaviotas, fragatas, cangrejos, etc.

En este sector las playas se han reducido en su ancho considerablemente en los últimos años, debiéndose tomar medidas para su mejora.

Dentro de esta área también se puede encontrar diversiones alternativas como paseos en bicicletas y triciclos a lo largo de todo el Malecón, además se puede surfear en la zona de pueblo nuevo (frente al Barceló Colón).

Chocolatera: Area Militar

Ubicada en el extremo Oeste de la Punta, donde convergen las corrientes, las cuales levantan la arena del fondo y le dan el tono chocolate al mar, de ahí nace su nombre. Existe además una plataforma de tierra, teniendo un potencial tremendo, desde allí se puede observar mamíferos marinos como las Ballenas y tiene una vista espectacular de toda la Península.

Existe una colonia de 20 lobos marinos, radicados en la Punta junto a la zona de surfing, los mismos parece que migraron del sur de las costas del Perú.

En sus playas se realizan campeonatos de surf, por su fabuloso oleaje alto y tubular. Puntos de Surfing: La Fae, Shit Bay, La Chocolatera.

Adicional a estos atractivos contamos con hechos curiosos como la historia de creación de la Base en el periodo de la segunda guerra mundial usada por los Norte Americanos, siendo el asentamiento original de la colonia de Pescadores que hoy en día están en Santa Rosa.

Actualmente para tener acceso a esta área se necesita permiso de las fuerzas armadas, pero es una zona de características eco-turísticas aun no explotadas.

Aeropuerto

El aeropuerto de la Fae en la actualidad cumple rutas logísticas de transporte de carga y personal de las Fuerzas Armadas, dando servicio al público en general solo en casos de emergencia y en temporada alta, haciéndose imperioso un proceso de negociación para su apertura.

Yatch Club - Country Club

Salinas, tiene en estos clubes verdaderos motores de desarrollo turístico y deportivo, desarrollándose en su interior torneos de fama internacional, como los Challengers de tennis, Campeonatos de Lightning y de Pesca Deportiva, atrayendo numerosos turistas nacionales y extranjeros.

El Yacht Club tiene asimismo tiene una rica historia de éxitos deportivos tanto en vela como en pesca deportiva, habiendo conseguido varios campeonatos en esas disciplinas. Hasta la fecha, el club tiene 77 récords mundiales de pesca, dos campeonatos mundiales de lightning y ocho sudamericanos.

Pozos de Sal (Ecuasal)

Ben Haase, naturalista con muchos años de experiencia en el estudio de aves marinas, costeras y mamíferos marinos, ha considerado que las piscinas de Ecuasal (Salinas) son el lugar propicio para poder ver una gran variedad de especies de

aves debido a su ubicación geográfica, en la punta de la costa suroeste ecuatoriana.

En este sitio se reúnen algunas condiciones ambientales favorables, creando un ecosistema único que atrae a muchas aves. Ellas necesitan el espacio, la fuente de comida que ofrece las piscinas y la tranquilidad del área. De las 109 especies de aves registradas, estas, se pueden dividir en tres grupos:

***Residentes:** Las que se pueden observar durante todo el año, y casi siempre se alimentan, se reproducen y pasan el proceso de la muda aquí.

***Migratorias:** Las que se reproducen en el Hemisferio Norte (o Sur) y después viajan hacia el Sur (o Norte), ida y vuelta cada año. Un ejemplo es el Chorlito semipalmado que anida en Alaska y en el Otoño viaja hacia la Costa Suramericana (Ecuador) para descansar, renovar su plumaje y prepararse para un nuevo viaje en la primavera.

***Irregulares:** Especies que aparecen ocasionalmente y por períodos de tiempo irregulares como consecuencia de sucesos climatológicos importantes.

Además de la fauna antes descrita es posible encontrar buenas olas para surfear a lo largo de toda su costa.

Mar Bravo

Es una extensa playa de alrededor de 17 Km de largo aún no explotada, tiene un acantilado de aproximadamente tres metros de altura que dificulta el acceso, a las aguas de fuerte corriente difíciles para la natación pero acordes con la práctica del surf.

A su alrededor ha empezado la expansión urbana, generalmente descontrolada y que debe ser evaluada por la fuerte brisa marina, existiendo ya edificios de apartamentos similares a los de los malecones principales. En sus extensas playas actualmente se han ubicado las alternativas de diversión playera, más que todo en época de temporada donde se puede contemplar las mejores caídas de sol de la península.

Humedal Velasco Ibarra

El Humedal se encuentra ubicado en la parte nor-deste del cantón en el límite entre La Libertad y Salinas a 3 Km de distancia del borde marino, construida por INERHI hace 35 años, aprovechando la cuenca hidrográfica de la afluencia de varios ríos pequeños que desembocaban al mar, calculándose una superficie aproximada de 200 Has; en principio se la construyó pensando en la cobertura de agua potable

peninsular, pero por lo salobre de sus aguas se descartó esta posibilidad.

Actualmente es una reserva ecológica donde se puede encontrar principalmente avi-fauna y organismos bio-acuáticos. Algunas de las aves marinas que se han observado son: garzas, cormoranes neo-tropicales, gaviotas, fragatas, gaviotines entre otras especies, combinando especies ornitológicas propias de diferentes zonas de vida.

Se halla rodeada de vegetación típica de ambiente seco, pero también se puede encontrar cultivos de ciclo corto en sus alrededores.

Anconcito

Este es otro puerto de pescadores, similar al de Santa Rosa, pero rodeado de acantilados y playas vírgenes, con un proceso menor de contaminación ambiental en sus procesos de faenamiento de pescado y mariscos.

Ballenas Jorobadas

La Ballena Jorobada (*Megaptera novaeangliae*) está cerca de la costa ecuatoriana a partir de junio hasta octubre. Tiene una distribución mundial, alrededor de casi todos los continentes. Es una especie migratoria, o sea durante el año viaja hasta diversos sitios para su alimentación y reproducción.

Su tamaño es impresionante; un ejemplar adulto puede medir hasta 15 metros de largo, y un peso de entre 30 y 40 toneladas. Andan en grupos promedio de ocho ballenas, dando saltos y brincos espectaculares.

Actualmente se puede optar por tours especializados en el avistamiento de los cetáceos en embarcaciones acondicionadas exclusivamente para estos fines y con guías expertos.

Gastronomía

La gastronomía Salinense es variada, encontrando tanto platos nativos como internacionales, para los gustos más exigentes, la riqueza de nuestro mar y faja costera nos permite tener una variedad de productos del mar y de su tierra durante todo el año.

CIFRAS TURISTICAS

La capacidad hotelera de Salinas se ocupa casi en su totalidad en la temporada turística (Enero a Marzo) y en feriados como Semana Santa y fin de año, pero tan solo en un 30% en los meses de abril a diciembre.

De los tipos de establecimientos de alojamiento, se observa que ofrecen pocas alternativas de distracción a los visitantes, concentrándose la atención básicamente en la pernoctación y en proveer el consumo de alimentos y bebidas.

El número de empleados no es muy alto en relación al número de sitios de alojamiento, más aun si tomamos en cuenta que muchos de ellos solo los contratan para la temporada turística.

Se observa además un repunte de visitantes en el cantón desde el año 2002, motivo por el cual muchos establecimientos han mejorado sus condiciones de atención al público.

El gasto de turistas en el cantón no es mayor, comparado con otros sitios a nivel nacional, donde la media supera los 50 usd diarios, debido a que la oferta de locales de alimentación es diversificada, siendo más bien bastante económica.

En el estudio de capacidad de carga turística elaborado por el PMRC (año 2000), se establece que las capacidades de parqueo y de carga turística de playa se saturan por el número de pobladores residentes y por los visitantes que llegan.

ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN MODELO DE LAS FUERZAS DE PORTER

Competidores actuales

La ciudad de Salinas tiene un gran número de establecimientos hoteleros formales. La guía de hoteles de Ecuador (<http://www.guiahotelescuador.com>) da un listado de 69 hoteles de los cuales 3 son de lujo, 10 son de primera, 39 son hostales y pensiones, 2 apart-hoteles, 1 eco turístico, 5 hosterías, 8 hoteles sencillos y 1 hotel boutique. El número real de establecimientos hoteleros es mucho mayor si se tienen en cuenta hostales y pensiones no formales y alejamientos privados. Pero podemos considerar que los competidores actuales son realmente estos hoteles formales (excluyendo los de lujo). Se trata de un número de competidores relativamente limitado, con bajo grado de concentración, poca diferenciación y alto potencial de crecimiento del sector. Las barreras de entrada y salida son bastante bajas, pudiendo establecer o comprar establecimientos hoteleros con relativa facilidad. Está además una actividad fomentada por el Gobierno del Ecuador.

Competidores potenciales

Tal como mencioné en el apartado anterior, las barreras de entrada son relativamente bajas, y existe el mercado y la infraestructura para permitir la entrada de nuevos competidores, sobre todo en la temporada de playa (enero-marzo) en la que la ocupación es prácticamente total. Los requisitos de capital son relativamente bajos para el estándar europeo (el precio de una propiedad adecuada puede variar entre 100.000 y 500.000 euros), aunque no al alcance de cualquiera en Ecuador. Esto unido a la facilidad legal y la poca diferenciación del producto y al aumento del nivel de vida de la población, hace que la entrada de nuevos competidores sea relativamente fácil. El producto en temporada se vende sólo, al haber más demanda que oferta.

Poder negociador de los clientes

Hay 2 temporadas claramente diferenciadas que otorgan un poder negociador muy distinto a los clientes: la temporada de playa, entre enero y marzo, en la que la demanda es muy superior a la oferta, y el cliente prácticamente no tiene poder de negociación, y el resto del año, con ocupaciones medias del 30 %, en las que el cliente tiene un gran poder de negociación. Incluso en plena temporada hay semanas menos populares, en las cuales puede haber ocupaciones medias de solo 50 %, otorgando más poder negociador a los clientes. En fechas clave y sobre todo en festivos la ocupación es absoluta, no teniendo el cliente ningún poder negociador.

Poder negociador de los proveedores

Podemos considerar como proveedores de los hoteles a los tour operadores y agencias de viaje y buscadores que envían clientes al hotel. El hotel en cuestión genera clientes por medio de su propia página web, y por medio de buscadores como booking.com. La empresa no necesita de compra de insumos importantes. Esta situación posiciona a la empresa en una situación cómoda ya que realmente no depende de sus proveedores para realizar sus actividades, especialmente en temporada de playa.

Productos sustitutos

Podemos considerar como productos sustitutos las estancias en otras localidades costeras del Ecuador. La Ruta del Sol es una franja costera llena de magníficas playas de gran atractivo natural y con relativamente poca infraestructura turística. En el futuro próximo es muy probable que la infraestructura hotelera en toda la Ruta del

Sol aumentará para satisfacer la creciente demanda, aumentando el número de productos sustitutivos.

4. Análisis DAFO

El siguiente gráfico muestra el resumen del análisis DAFO realizado:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
Destino turístico: Hotel Posada Paris, Salinas, Ecuador.	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES pequeña dimensión poca diferenciación ubicación poco visible (calle lateral al mar)	AMENAZAS nuevos competidores productos sustitutivos ciclos económicos nacionales-internacionales estacionalidad
FORTALEZAS gestión familiar finanzas saneadas	OPORTUNIDADES nuevos mercados nuevos productos/servicios

La empresa presenta las siguientes debilidades: pequeña dimensión, poca diferenciación, y una ubicación poco visible, en un acalle lateral a manzana y media de la playa; y las siguientes fortalezas: gestión familiar que le da una gran agilidad de decisiones, y unas finanzas saneadas, sin deudas.

En cuanto al entorno, se identifican las siguientes amenazas: nuevos competidores, productos sustitutivos, y el efecto negativo de los ciclos económicos, tanto en Ecuador como a nivel internacional, en los países emisores de turistas, y la estacionalidad en la ocupación hotelera; y las siguientes oportunidades: búsqueda de nuevos mercados (turistas extranjeros) y desarrollo de nuevos productos y servicios.

5. PLAN DE MARKETING

Fase 1: Análisis y diagnóstico de la situación.

Basados en el análisis anterior, la situación actual de la empresa es estable, con unos ingresos medios anuales que le permite tener cierta rentabilidad, pero sometida a las amenazas futuras de nuevos competidores y ciclos económicos. En el futuro es previsible que aumente la oferta

alojativa y se sofisticue esta oferta con mejores servicios. En previsión de esta situación, es necesario elaborar un plan que garantice la continuidad de la empresa y su rentabilidad futura.

Fase 2: Formulación de los objetivos.

Los principales objetivos del plan son minimizar las amenazas identificadas y maximizar las oportunidades. Para ello tendremos que elaborar estrategias que minimicen el efecto de nuevos competidores y productos sustitutivos, y que tengan en cuenta la estacionalidad y los efectos de los ciclos económicos.

Fase 3: Elaboración y elección de estrategias.

Como se ha comentado anteriormente, la ocupación hotelera en Salinas es altamente estacional. En temporada de playa, con ocupaciones cercanas al 100 %, no es necesario hacer ningún esfuerzo para aumentar ventas. Nuestra estrategia debe centrarse en aumentar ventas el resto del año (abril-noviembre). Para ello basaremos nuestra estrategia en 2 puntos: desarrollo de nuevos mercados y desarrollo de nuevos servicios/productos.

Nuevos mercados. El mercado tradicional de turistas en el hotel son turistas nacionales, aunque no es infrecuente ver turistas extranjeros alojados, disfrutando de la buena relación calidad/precio del hotel. Los turistas nacionales acuden sobre todo en temporada. El resto del año no es muy frecuentado por turistas nacionales, ya que estos se adaptan al calendario vacacional de Ecuador. El verano en el hemisferio norte (junio-septiembre) es temporada baja en Ecuador. Si conseguimos hacer una buena campaña en estos países emisores, podemos garantizar una buena ocupación en casi todo el año (excepto mayo, octubre, noviembre) que le daría al hotel una ventaja competitiva.

Nuevos productos. Actualmente el hotel sólo ofrece alojamiento, de calidad media: habitaciones con baño, agua caliente, TV, wifi, piscina, terrazas, parking. Los nuevos productos/servicios propuestos son:

- Servicio de desayuno
- Servicio de bar en la piscina
- Servicio de comidas/cenas
- Tours en mini bus a lugares de interés cercanos (tours de día)
- Servicios de transporte desde/hasta el aeropuerto

Fase 4: Planes de acción.

Desarrollo de nuevos mercados:

- Desarrollo de la web propia en más idiomas europeos y en Japonés
- Mayor presencia en buscadores internacionales
- Desarrollo de relaciones con agencias de viajes y/o tour-operadores europeos
- Presencia en ferias de turismo internacional
- Entrenamiento del personal (idiomas, cocina)

Desarrollo de nuevos productos/servicios:

- Adecuación de instalaciones para ofrecer comidas
- Compra de mini bus o sub contrato con otra empresa

Fase 5: Determinación del presupuesto.

- Desarrollo de web: 500 €
- Buscadores: 200 €
- Agencias/tour-operadores: a comisión, solo se paga si hay ventas
- Ferias: viaje a FITUR: 2300 €
- Cursos de entrenamiento para el personal 1000 €
- Adecuación de instalaciones: 2000 €
- Mini bus: sub contrata con empresa dedicada a tours

- Total: 6000 €

Con un precio estimado de 25 € por habitación, el presupuesto se paga en apenas 2 semanas de ocupación completa.

6. Consideraciones finales

El Hotel Posada Paris es una instalación hotelera típica de clase media ecuatoriana. El negocio sufre de alta estacionalidad y la amenaza de nuevos competidores. Las medidas citadas en las anteriores estrategias permitirían a la empresa tener una ocupación de calidad durante todo el año, aumentando significativamente su rentabilidad y garantizando su continuidad. Con una pequeña inversión, la empresa se diferenciaría de sus competidores más directos, ofreciendo un servicio más similar al que ofrecen hoteles de una gama más alta, a un mejor precio. Esto permitiría a la empresa aumentar considerablemente su rentabilidad y beneficios, pudiendo dedicar parte de estos a reinvertir en nuevas mejoras y a ampliar el negocio.

A nivel internacional, Ecuador está adquiriendo el prestigio turístico que le corresponde por sus atractivos naturales, su seguridad y sus precios económicos. Salinas en particular ha sido designada por la revista financiera Kiplinger como uno de los ocho mejores lugares del mundo para jubilarse, por su clima, acceso a aeropuertos, acceso a servicios sanitarios, y coste de vida. La inversión hotelera internacional en el Ecuador ha aumentado recientemente, aunque sigue siendo un sector relativamente pequeño. Según la revista HotelSur, la inversión hotelera internacional alcanza la cifra de 211 millones de dólares, cantidad aún muy modesta. Las inversiones típicas suelen ser hoteles de varios millones de dólares.

Empresas como Grupo Accor, firma hotelera francesa, que invertirá al menos USD 100 millones durante los próximos años, USD 10 millones en cada inmueble, construirá varios hoteles alrededor del país y generará cerca de 300 empleos directos y 600 indirectos, con aproximadamente 40 plazas de trabajo directas y 250 indirectas en su fase de construcción del primer hotel. Otros inversionistas que han mostrado interés en el destino Ecuador son las cadenas hoteleras Best Western en Manta, Swissotel y Oro Verde en Guayaquil.

Los proyectos de inversión turística que se iniciarán este año son:

Proyecto Karibao (Primera Etapa) USD 80 millones.

Las Olas (Primera Etapa) USD 50 millones.

Best Western Sail Plaza Manta USD 20 millones.

Montecristi Golf Club & Villas USD 20 millones.

Gran Cóndor Hotel Quito USD 17 millones.

Grupo Accor USD 10 millones.

Swissotel Guayaquil USD 5 millones.

Hotel Playa Paraíso USD 3.5 millones.

Hacienda Yakana USD 3 millones.

Hotel Parque Histórico USD 2.5 millones.

Por otro lado, es posible realizar inversiones menores para el establecimiento de un pequeño hotel boutique. La diversificación del turismo, captando turistas extranjeros, ayudará a superar altibajos debidos a ciclos económicos, nacionales e internacionales.

Estas iniciativas crean oportunidades, generan empleo, procuran condiciones para que las empresas se sientan seguras de apostar por Ecuador, logrando que más divisas ingresen y se queden en el país. Asimismo, tiene como finalidad lograr que el sector turístico sea uno de los principales generadores de divisas, ya que actualmente ocupa

el cuarto lugar entre los que crean mayores recursos en la economía nacional.

El sector turístico ecuatoriano es uno de los principales ejes económicos que se busca dinamizar para poder aprovechar de una manera responsable los recursos ecológicos y geográficos que posee Ecuador y con estos nuevos emprendimientos turísticos, se potenciará el turismo en las diferentes ciudades del país y fomentando la inversión extranjera y local.

Referencias

Alava Alvarez, A.A. (2013). Programa de capacitación dirigido a la unión de asociaciones de prestadores de servicios turísticos del cantón Playas provincia del Guayas. Tesis de grado. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Fassler Flor, D.A. (2013). Diseño De Productos Turísticos Del Ecuador Para El Mercado Alemán. Tesis De Grado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo.

Gutierrez Tamayo, A. (2010). Plan Estratégico De Turismo Comunitario Para La Comunidad De San Clemente, Provincia De Imbabura. Tesis De Grado, Universidad Tecnológica Equinoccial.

Maldonado Avila, J.M., y Rueda Vasquez, T.E. (2007). Proyecto De Creación De Una Hostería Ecológica En La Parroquia De Mindo, Como Aporte Al Fomento Del Turismo De La Zona. Tesis Para Optar Por El Título De Magíster En Alta Gerencia, Instituto De Altos Estudios Nacionales.

Nicolalde Romero, C.G. (2010). Implementación de agroturismo en “La Hacienda Jatumpamba”, Parroquia San José De Minas, Cantón Quito, Provincia Pichincha. Tesis De Grado, Universidad Israel.